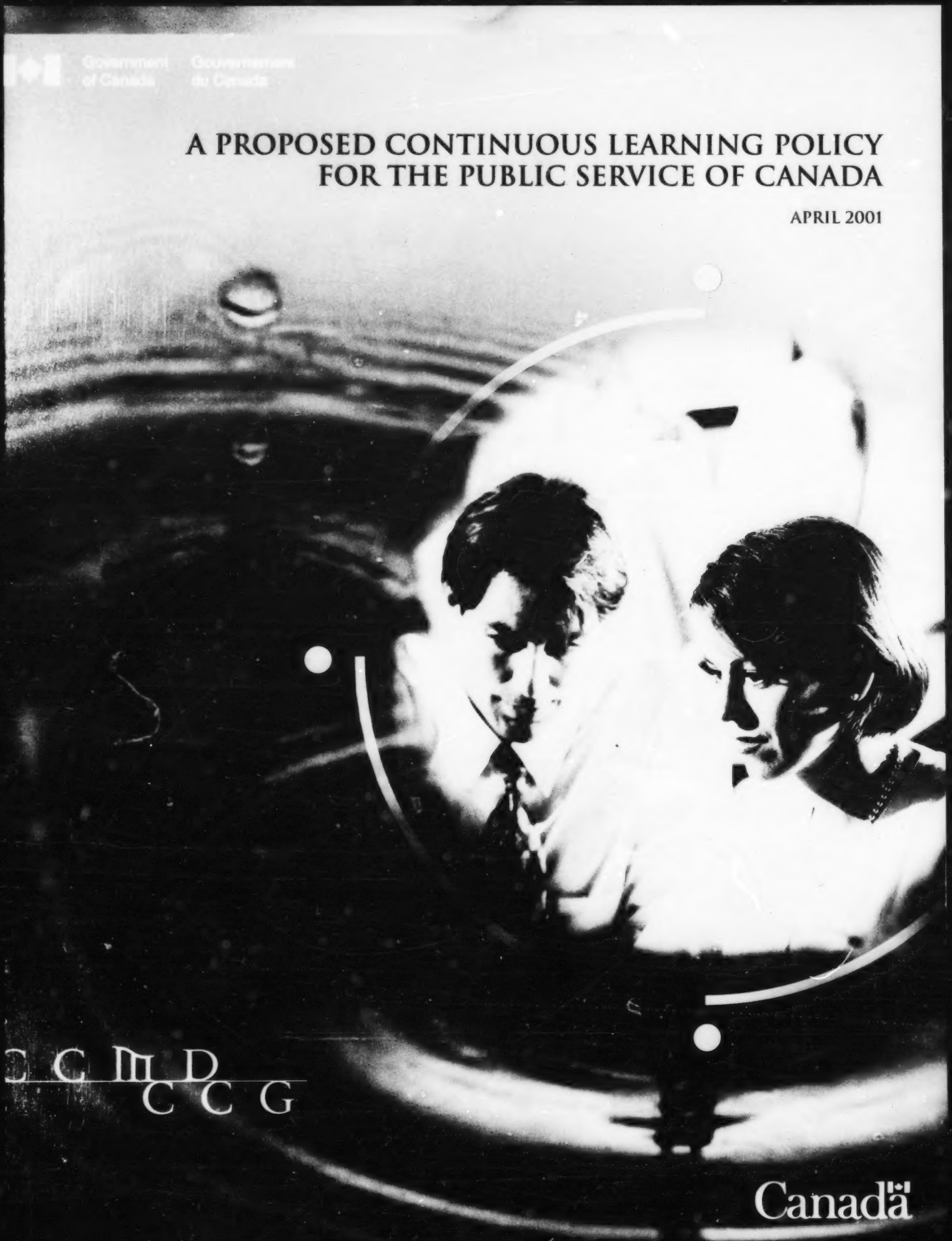
Government of Canada / Gouvernement du Canada

A PROPOSED CONTINUOUS LEARNING POLICY FOR THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

APRIL 2001



Canada

102-05079/

TABLE OF CONTENTS

I. Context 1

II. Policy Objective 1

III. Terminology 2

IV Roles and Responsibilities 3

V Policy Commitments 4

VI Measuring, Recognizing, and Evaluating Progress 8

I. CONTEXT

The world is in the midst of an unprecedented transformation from an industrial-based economy and society to a knowledge-based economy and society. Just as this transition is changing the way we work, the way we communicate and the way we live, so too, it is changing the way modern societies are governed and the way the Public Service will be called upon to serve Canada and Canadians.

The Government of Canada has recognized that in the knowledge age, *the most important investment a country can make is in its people* -- human capital (the skills and capabilities of people) is to the knowledge age what physical capital was to the industrial age. The industrial age learned the importance of investing in the upkeep, improvement and modernization of physical capital in order to maintain its productivity and avoid rust-out and obsolescence. Similarly, the knowledge age has discovered the importance of people and needs to learn how to invest in people to support creativity and innovation. Living off the existing skills and capabilities of people is no more sustainable in the knowledge age than allowing rust-out and obsolescence of physical assets would have been in the industrial age.

As an organization dedicated to serving the needs of Canadians and their government, the Public Service of Canada must remain worthy and deserving of the trust of those it serves. It must be at the leading edge of public sector management and administration. As an institution, the Public Service must be able to attract and retain its fair share of talent, in an increasingly competitive and highly mobile labour market. To do this, it must be recognized for its sustained commitment to people – their knowledge, know-how and creativity.

As a first step in strengthening this commitment to people, this document sets out a learning policy for the Public Service of Canada. It addresses the importance of training, development and learning in ensuring that public servants of the 21st century are knowledgeable, effective and creative in fulfilling their mission to serve Canadians.

II. POLICY OBJECTIVE

The objective of this learning policy is to build a learning culture in the Public Service and stimulate, guide and promote the development of the Public Service as a learning organization *committed to the lifelong learning* of its people. The Public Service of Canada recognizes that this is critical for the Public Service to fulfill its mission as a national institution in the knowledge age, maintain the trust of those it serves and support the career goals of its employees.

III. TERMINOLOGY

To begin, a common understanding of terminology is important. Within any learning lexicon, there are many terms that are often used interchangeably and yet may have quite different interpretations. The following definitions are provided for purposes of this learning policy.

Training represents an organized, disciplined way to transfer the *knowledge and know-how* that is required for successful performance in a job, occupation or profession. It is not a one-off or transitory effort, but rather an ongoing, adaptive exercise.

Development refers to all means intended for developing peoples' *skills and abilities* through the practical application of knowledge and know-how. It requires an exposure to diversity of ideas and diversity of experience, through many means such as training, formalized activities of mentoring and coaching, and exchanges.

Learning at the individual level is the acquisition and the creation of *new knowledge and ideas* that changes the way an individual perceives, understands or acts. It is enhanced by the freedom to think creatively and leads to innovation.

Organizational learning occurs through a *collective process* of creating and capturing new ideas, knowledge and insights. As a product, organizational learning is the *outcome of the collective learning* that takes place in finding new and better ways of achieving the mission of the organization.

Continuous learning is a lifelong process comprised of the sum of training, development, and learning. Once individuals work in an environment where these three activities are present, and actively participate in each, lifelong learning becomes a reality.

Learning organization is a collective undertaking rooted in action. It is built around people, their knowledge, know-how and ability to innovate. It is characterized by continual improvement through new ideas, knowledge and insights which it uses to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfill its mission. A learning organization cannot exist without a commitment to lifelong learning for its people, so that the linkages between training and development and learning are sustained.

Personal learning plan is a method of focusing future learning efforts to better reflect an individual's learning needs, interests, and style.

IV. ROLES AND RESPONSIBILITIES

Learning is a shared responsibility between the individual and the organization. There is a mutual obligation – an obligation on the part of employees to take charge of their own professional development and an obligation on the part of the organization to offer an environment that is conducive to learning. In the Public Service of Canada, the following responsibilities form the basis of a learning policy:

- ***Individuals*** must commit to lifelong learning by being:

  - *willing to learn*, to continually upgrade and improve their capabilities;
  - willing to invest time and energy in learning and in integrating learning into their everyday approach to work; and,
  - committed to applying their learning and sharing it with others.

- ***Departments and agencies*** must ensure that:

  - *employees are provided* with the training, development and learning opportunities to fulfil the organization's mission and job requirements, within the wider context of Public Service values; and,
  - *managers have access* to the training, development and learning needed to fulfil their *corporate responsibility* to manage in accordance with Public Service-wide values, principles and best practices.

- ***Corporately***, there are four key areas of responsibilities:

  - To develop and nurture a *Public Service-wide learning culture* that promotes and rewards investments in learning. A coordinated, corporately-led approach is needed to ensure that training, development and learning efforts of individuals and departments/ agencies add up to a significant, cohesive result that serves the interest of the Public Service of Canada and, therefore, Canadians.

  - To identify *fundamental corporate requirements* which are common to all Public Service managers irrespective of department or job and to make available training, development and learning opportunities through which Public Service managers can achieve the necessary proficiency.

  - To identify the *common knowledge needs* of Public Service managers where there is a corporate duty of care by the employer to ensure a common knowledge among all managers or a common need of managers to act in a similar or concerted way and to make available necessary training, development and learning opportunities.

  - To fulfill various *legal obligations of the employer* with respect to training and development as determined through labour negotiations or as established in the *Official Languages Act* and the *Public Service Employment Act*. These legal obligations are not elaborated upon here.

V. POLICY COMMITMENTS

COMMITMENT 1

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO FOSTERING A LEARNING CULTURE IN THE PUBLIC SERVICE THAT IS ESSENTIAL TO FULFILLING ITS MISSION AS A NATIONAL INSTITUTION IN THE KNOWLEDGE AGE.

Building a Public Service-wide learning culture requires a broad-level commitment. It is a shared responsibility that requires commitment on the part of employees, managers and the organization, as a whole. The commitment by all to building a learning culture will be essential for the Public Service to fulfill its mission as a national institution in the knowledge age and to remain worthy and deserving of the trust of those it serves.

COMMITMENT 2

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO BECOMING A LEARNING ORGANIZATION THAT INVESTS IN THE LIFELONG LEARNING OF ITS EMPLOYEES.

To help foster a learning culture, the Public Service of Canada is committed to becoming a learning organization, committed to lifelong learning. It recognizes that learning occurs all the time, everywhere. It supports both individual and organizational learning and encourages all types of learning. Building a learning organization, committed to lifelong learning will ensure that the Public Service: is able to attract and retain its fair share of talent in an increasingly competitive and mobile labour market; enables its employees to meet the challenges they face in serving Canada and Canadians in the knowledge age; and, provides employees with the environment to achieve their personal career goals.

V. POLICY COMMITMENTS (CONT'D)

COMMITMENT 3

BUILDING UPON THIS PUBLIC SERVICE-WIDE POLICY, ALL DEPARTMENTS AND AGENCIES WILL HAVE A DEPARTMENT/AGENCY-SPECIFIC TRAINING, DEVELOPMENT AND LEARNING POLICY AS SOON AS POSSIBLE -- AND NO LATER THAN MARCH 31, 2003 -- WITH A CLEAR COMMITMENT OF TIME AND RESOURCES.

Organizations supporting individuals in their learning plans will also need to establish commitments of their undertakings and expectations, which recognize the unique aspects of their particular organization, and these may well go beyond the basic commitments set out in this Public Service-wide policy.

While many departments and agencies have established or are working on learning policies, there is a need for a comprehensive approach throughout the Public Service. In order to assist departments and agencies in this effort, the Deputy Minister Learning and Development Committee is working on a template, based on existing models and key criteria, which departments and agencies could use in creating their own learning policy.

COMMITMENT 4

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO ENSURING THAT ALL PERMANENT EMPLOYEES WHO WISH TO HAVE A PERSONAL LEARNING PLAN WILL HAVE AN OPPORTUNITY TO HAVE ONE BY MARCH 31, 2003.

Personal learning plans for all permanent employees will serve to make the commitment to increased training and development in the Public Service of Canada more explicit and to enhance accountability for that commitment. While this is an ambitious goal, it is achievable. The Deputy Minister Learning and Development Committee highlighted the importance of personal learning plans in the report ***Directions for the Future***. Since its release in June 2000, useful tools, such as the learning architecture and the Canadian Centre for Management Development's Learning Coach, have been developed to assist in identifying learning needs and in creating personal learning plans. Resources exist – the challenge is to put them to their fullest use.

V. POLICY COMMITMENTS (CONT'D)

COMMITMENT 5

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO MEASURABLE TARGETS AGAINST WHICH TO MARK PROGRESS TOWARD BECOMING A LEARNING ORGANIZATION, COMMITTED TO LIFELONG LEARNING. AS AN INITIAL STEP IN THIS DIRECTION, IT IS COMMITTED TO YEAR-OVER-YEAR INCREASES IN TRAINING AND DEVELOPMENT EXPENDITURES AS A PERCENTAGE OF THE WAGE BILL OVER THE THREE YEARS AFTER THE COMING INTO FORCE OF THIS POLICY, NOT INCLUDING EXPENDITURES REQUIRED FOR OFFICIAL LANGUAGE TRAINING.

Measuring and evaluating learning can be difficult. Systems to capture learning activities and expenditures and methods of evaluating outcomes are not well developed. However, one measure of whether an organization is making progress is its investments in training and development. Achieving improved levels of training and development over the next three years would establish one of the essential building blocks toward becoming a learning organization. With training and development firmly established in the work environment of individuals, other learning activities will be more easily pursued.

COMMITMENT 6

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO IDENTIFYING THE FUNDAMENTAL CORPORATE REQUIREMENTS AND COMMON KNOWLEDGE NEEDS OF PUBLIC SERVICE MANAGERS, TO MAKING AVAILABLE TRAINING, LEARNING AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES TO ADDRESS THOSE NEEDS AND TO FULFILLING ITS OBLIGATIONS AS EMPLOYER WITH RESPECT TO TRAINING AND DEVELOPMENT.

Managers in the Public Service have a unique responsibility. They are responsible for people, and it is through them that culture change will happen. There is a special corporate responsibility to meeting their learning needs through a coordinated, corporately-led approach, so that the result is significant and cohesive across the Public Service. To this end, the corporate obligation to identify the common knowledge needs of managers must be fulfilled and the corporately-established entities be called upon to ensure that the training, development and learning opportunities are available.

V. POLICY COMMITMENTS (CONT'D)

COMMITMENT 7

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO ENCOURAGING AND SUPPORTING THE EFFORTS OF INDIVIDUALS TO IMPROVE AND ENHANCE THEIR PROFESSIONAL QUALIFICATIONS AND ACCREDITATION THROUGH FORMAL EDUCATION, SUBJECT TO THE MISSION AND OPERATIONAL REQUIREMENTS OF THEIR ORGANIZATION.

In keeping with the need to nurture a learning culture, individuals should be supported in their efforts to enhance their academic or professional qualifications or credentials. Encouraging individuals to develop and enhance their professional qualifications and abilities, or pursue further accreditation in their field, will require a practical approach. It may involve partnering with recognized universities or colleges in specialized areas of study, or an expansion of the types of accreditation that are recognized as professional qualifications. However this commitment is approached, it must be supportive of training, development and learning in individual areas of specialization, while also respecting the requirements of the organization in fulfilling its mission.

VI. MEASURING , RECOGNIZING, AND EVALUATING PROGRESS

COMMITMENT 8

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO ANNUAL, PUBLIC REPORTING BY DEPARTMENTS ON THEIR TRAINING, DEVELOPMENT AND LEARNING ACTIVITIES AS A MEANS TO MEASURE AND RECOGNIZE PROGRESS.

To make the implementation of this policy successful, it must be possible to measure and mark progress. While departments and agencies will use their own reporting vehicles, it is recognized that, initially, measuring and reporting on training, development and learning will require extra effort in some departments and agencies in gathering information. However, in the knowledge age, where investments in people are critical to an organization's success, this information will be needed for departmental business planning and priority-setting, in any case. It will also be important to link the measurement of progress with performance reporting, to ensure accountability of managers and management teams in implementing policies and practices conducive to building a learning organization.

A key step in the evolution of effective measurement of training, development and learning will be the creation of a common methodology. Consistent data is necessary for the year-over-year comparisons needed to measure progress at the organizational and corporate levels. The Deputy Minister Committee on Learning and Development is undertaking work in this area, in collaboration with the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and the Canadian Centre for Management Development.

Evaluating the impact of investments in training, development and learning will be a process that develops over time. This policy will be evaluated after three years of implementation. As this policy is intended to stimulate the development of a learning organization, updates may be required as the Public Service of Canada moves closer to this goal.

PROPOSITION D'UNE POLITIQUE SUR L'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

AVRIL 2001

CCMD
CCG

Canada

TABLE DES MATIÈRES

I. Contexte 1

II. Objectif de la politique 1

III. Terminologie 2

IV. Rôles et responsabilités 3

V. Engagements de principe 4

VI. Mesurer, reconnaître et évaluer les progrès 8

I. CONTEXTE

Notre monde fait l'objet de transformations profondes sans précédent. D'une économie et d'une société industrielle, nous passons à l'ère du savoir. Ces transformations ont des répercussions sur nos modes de travail, de communication et de vie, tout en bouleversant la façon dont nos sociétés modernes sont dirigées et la façon dont la fonction publique sera appelée à servir le Canada et les Canadiens.

Le gouvernement du Canada a bien compris qu'en cette ère du savoir, *nos investissements les plus importants sont ceux que nous effectuons dans nos gens.* En d'autres mots, le capital humain (soit les compétences et les capacités des gens) est à l'ère du savoir ce que le capital matériel était à l'ère industrielle, alors que nous apprenions l'importance d'investir dans l'entretien, l'amélioration et la modernisation des équipements afin d'assurer la productivité et d'éviter qu'ils se déprécient et tombent en désuétude. Dans le même ordre d'idées, l'ère du savoir nous fait prendre conscience de l'importance des ressources humaines et de la nécessité d'apprendre comment investir dans les gens pour soutenir la créativité et l'innovation. À l'ère du savoir, on ne peut plus se permettre de vivre uniquement des compétences et des capacités actuelles des gens, pas plus qu'à l'ère industrielle on aurait pu se permettre de laisser les ressources matérielles se déprécier et tomber en désuétude.

En tant qu'organisation au service des Canadiens et de leur gouvernement, la fonction publique du Canada doit être digne de leur confiance. Elle doit être à la fine pointe des pratiques d'administration et de gestion des affaires publiques. Comme institution, la fonction publique doit non seulement être en mesure d'attirer mais aussi de conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et extrêmement mobile. Pour y parvenir, elle doit être reconnue pour son engagement soutenu envers les gens, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité.

Énonçant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, ce document se veut une première étape dans la confirmation de cet engagement envers les gens. On y examine notamment l'importance de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage pour garantir qu'au XXIe siècle, les employés de l'État aient le savoir, l'efficacité et la créativité nécessaires à l'accomplissement de leur mission au service des Canadiens.

II. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

Cette politique sur l'apprentissage continu a pour objectif de mettre en place une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle vise également à stimuler, à guider et à promouvoir son évolution vers une organisation apprenante *engagée envers l'apprentissage continu de ses membres*. La fonction publique du Canada reconnaît que l'atteinte de cet objectif est essentielle si elle veut accomplir sa mission d'institution nationale à l'ère du savoir, mais aussi conserver la confiance de ceux qu'elle sert et appuyer les objectifs professionnels de ses employés.

III. TERMINOLOGIE

D'abord, il est important de bien s'entendre sur le choix des termes. Dans les lexiques de l'apprentissage, on utilise de façon interchangeable de nombreuses expressions dont l'interprétation peut toutefois varier considérablement. Les définitions suivantes- permettront de mieux interpréter la présente politique.

La formation est une façon organisée et structurée de transférer *les connaissances et le savoir-faire* nécessaires pour bien exécuter les fonctions d'un emploi ou d'une profession. Il s'agit d'un apprentissage permanent et adaptatif et non d'un exercice isolé.

Le perfectionnement englobe tous les moyens destinés à améliorer *les compétences et les capacités* d'un individu par l'application pratique de la connaissance et du savoir-faire. Ceci requiert l'exposition à une vaste gamme d'idées et d'expériences par divers moyens, tels que la formation, les activités structurées de mentorat et de coaching ainsi que les échanges.

L'apprentissage, sur le plan individuel, désigne l'acquisition et l'élaboration *de nouvelles connaissances et de nouvelles idées* qui transforment la façon dont une personne perçoit, comprend ou agit. L'apprentissage est favorisé par la liberté de pensée créatrice et mène à l'innovation.

L'apprentissage organisationnel est un processus collectif au cours duquel sont avancées et saisies des idées, connaissances et perspectives nouvelles. L'apprentissage organisationnel est *le produit de l'apprentissage collectif* issu de la recherche de moyens nouveaux et améliorés de réaliser la mission de l'organisation.

L'apprentissage continu est un processus permanent alliant formation, perfectionnement et apprentissage. Dès qu'une personne travaille dans un environnement où ces trois activités sont présentes, et qu'elle y participe activement, l'apprentissage continu devient réalité.

L'organisation apprenante caractérise un effort collectif ancré dans l'action, et axé sur les gens, leurs connaissances, leur savoir et leurs capacités à innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission. Une organisation apprenante ne peut exister sans un engagement envers l'apprentissage continu de ses gens, de sorte que les liens entre la formation, le perfectionnement et l'apprentissage soient maintenus.

Le plan d'apprentissage personnel est une méthode permettant de concentrer les efforts futurs d'apprentissage afin de mieux répondre aux besoins, aux intérêts et au style d'apprentissage de chaque individu.

IV. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'apprentissage est une responsabilité partagée par l'individu et son organisation. De là découle une obligation mutuelle; d'une part, l'employé doit prendre la responsabilité de son propre apprentissage continu, et d'autre part, l'organisation doit offrir un environnement favorisant l'apprentissage. Dans la fonction publique du Canada, les responsabilités suivantes constituent les fondements d'une politique sur l'apprentissage :

- Les ***individus*** doivent s'engager dans l'apprentissage continu en étant :

  - *déterminés à apprendre* et à continuellement améliorer et augmenter leurs capacités
  - déterminés à investir temps et énergie pour apprendre et à intégrer l'apprentissage à leur approche quotidienne au travail
  - engagés à appliquer leurs acquis et à les partager avec autrui.

- Les ***ministères et agences*** doivent s'assurer que :

  - *les employés ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique
  - *les gestionnaires ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur aider à faire face à *leurs responsabilités envers leur organisation* en matière de gestion, conformément aux valeurs, aux principes et aux pratiques exemplaires de la fonction publique.

- ***Collectivement***, les grands secteurs de responsabilité sont au nombre de quatre :

  - Favoriser et préserver *une culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique* qui préconise et récompense les investissements dans l'apprentissage. Il est indispensable d'adopter une approche collective et coordonnée pour assurer que les efforts des individus et des ministères/agences en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage donnent des résultats significatifs et cohérents dans l'intérêt de la fonction publique du Canada et des Canadiens.

  - Déterminer *les obligations collectives fondamentales* communes à tous les gestionnaires de la fonction publique, peu importe le ministère ou l'emploi, et offrir à ceux-ci les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre le niveau de compétence nécessaire.

- Lorsque l'employeur a l'obligation d'assurer *une connaissance commune* à tous les gestionnaires ou lorsque ceux-ci se doivent d'adopter une façon d'agir similaire ou concertée, déterminer ces besoins de connaissances communes et offrir les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage nécessaires.

- Respecter *les diverses obligations juridiques de l'employeur* en matière de formation et de perfectionnement, lesquelles sont établies par voie de négociation collective ou stipulées par *la Loi sur les langues officielles et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces obligations légales ne sont pas détaillées dans le présent document.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE

ENGAGEMENT 1

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À PROMOUVOIR DANS SES RANGS UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE ESSENTIELLE À L'ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION EN TANT QU'INSTITUTION NATIONALE À L'ÈRE DU SAVOIR

L'implantation d'une culture d'acquisition du savoir au sein de la fonction publique canadienne nécessite un engagement à tous les niveaux. Il s'agit d'une responsabilité partagée faisant appel à la participation des employés, des gestionnaires et de l'ensemble de l'organisation. Cet engagement de tous les intervenants envers une culture de l'apprentissage sera essentiel si la fonction publique veut accomplir sa mission en tant qu'institution nationale à l'ère du savoir et se montrer digne de la confiance de ceux qu'elle sert.

ENGAGEMENT 2

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE QUI INVESTIT DANS L'APPRENTISSAGE CONTINU DE SES EMPLOYÉS.

Afin de favoriser l'implantation d'une culture de l'apprentissage, la fonction publique du Canada s'engage à devenir une organisation apprenante consacrée à l'apprentissage continu. Consciente que l'apprentissage se poursuit à tout moment et partout, elle préconise l'apprentissage individuel et organisationnel et encourage tous les types d'apprentissage. Avec la mise en place d'une organisation apprenante engagée dans l'apprentissage continu, la fonction publique pourra attirer et conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et mobile. Elle pourra encourager ses employés à se montrer à la hauteur des défis qu'ils sont appelés à relever pour servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir et leur fournir l'environnement leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels individuels.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE (SUITE)

ENGAGEMENT 3

AVEC LA MISE EN OEUVRE DE CETTE POLITIQUE POUR LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE, CHAQUE MINISTÈRE ET AGENCE DEVRA SE DOTER, AUSSITÔT QUE POSSIBLE -- AU PLUS TARD LE 31 MARS 2003 -- D'UNE POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE, COMPORTANT UN ENGAGEMENT PRÉCIS EN CE QUI CONCERNE LE TEMPS ET LES RESSOURCES À Y CONSACRER.

Les organisations qui appuient les employés dans la poursuite de leur plan d'apprentissage devront également déterminer des engagements envers leurs initiatives et leurs attentes qui tiennent compte des aspects uniques de leur organisation. Il se pourrait fort bien d'ailleurs que ces engagements transcendent ceux qui sont énoncés dans cette politique pour la fonction publique.

Bien que de nombreux ministères et agences aient établi, ou soient sur le point d'établir des politiques en matière d'apprentissage, il est indispensable d'adopter une approche d'ensemble dans toute la fonction publique. Ainsi, dans le but d'aider les ministères et agences à remplir ce mandat, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement prépare un gabarit, à partir de modèles existants et de critères clés, que les ministères et agences pourront utiliser pour élaborer leur propre politique sur l'apprentissage.

ENGAGEMENT 4

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À GARANTIR UN PLAN D'APPRENTISSAGE PERSONNALISÉ D'ICI LE 31 MARS 2003 À TOUS LES EMPLOYÉS PERMANENTS QUI EN EXPRIMENT LE DÉSIR.

Les plans d'apprentissage individuels pour tous les employés permanents concrétiseront l'engagement envers l'amélioration de la formation et du perfectionnement dans la fonction publique du Canada et rehausseront l'imputabilité de cet engagement. Bien que cet objectif soit ambitieux, il est réalisable. Le Comité des sous--ministres sur l'apprentissage et le développement a insisté sur l'importance des plans d'apprentissage individuels dans son rapport intitulé ***« Sur la voie de l'avenir »***. Depuis la parution de ce rapport en juin 2000, plusieurs outils utiles tels que l'architecture de l'apprentissage et le Coach en apprentissage du Centre canadien de gestion ont été conçus afin de permettre de mieux déterminer les besoins et d'élaborer des plans d'apprentissage personnalisés. Les ressources existent; il s'agit maintenant de les utiliser de façon optimale.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE (SUITE)

ENGAGEMENT 5

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À ÉVALUER LES PROGRÈS DE SON DÉVELOPPEMENT EN UNE ORGANISATION APPRENANTE, VOUÉE À L'APPRENTISSAGE CONTINU, PAR LE BIAIS D'OBJECTIFS QUANTIFIABLES. POUR CE FAIRE, ELLE PREND D'ABORD L'ENGAGEMENT D'AUGMENTER ANNUELLEMENT LES DÉPENSES CONSACRÉES À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT, EN POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE, DURANT LES TROIS ANS SUIVANT L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA PRÉSENTE POLITIQUE, EXCLUSION FAITE DES DÉPENSES CONSACRÉES À LA FORMATION EN LANGUES OFFICIELLES.

Il peut être difficile de quantifier et d'évaluer l'apprentissage, car les systèmes permettant de saisir les activités d'apprentissage, les dépenses qui y sont consacrées et les méthodes d'évaluation des résultats ne sont pas tout à fait au point. Les investissements en formation et en perfectionnement constituent cependant un bon indicateur de progrès. L'atteinte de niveaux plus élevés de formation et de perfectionnement au cours des trois prochaines années constituerait un des éléments essentiels à la base même d'une organisation apprenante. Une fois la formation et le perfectionnement bien ancrés dans l'environnement de travail des individus, d'autres activités d'apprentissage pourront être plus facilement poursuivies.

ENGAGEMENT 6

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À DÉTERMINER LES OBLIGATIONS COLLECTIVES FONDAMENTALES ET LES BESOINS DE CONNAISSANCES COMMUNES DE SES GESTIONNAIRES. ELLE S'ENGAGE ÉGALEMENT À OFFRIR DES POSSIBILITÉS DE FORMATION, D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT QUI RÉPONDRONT À SES BESOINS, ET À RESPECTER SES OBLIGATIONS EN TANT QU'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT.

Les gestionnaires de la fonction publique ont une responsabilité bien particulière; ils sont responsables de gens, et c'est par leur intermédiaire que des changements culturels se produiront. L'organisation doit, pour sa part, répondre aux besoins d'apprentissage des employés par le biais d'une approche coordonnée, menée de façon collective, afin d'obtenir des résultats probants et cohérents dans l'ensemble de la fonction publique. L'obligation de déterminer les besoins de connaissances communes des gestionnaires doit donc être respectée et les entités gouvernementales établies doivent être appelées à assurer l'accès à des possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE (SUITE)

ENGAGEMENT 7

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À FAVORISER ET À APPUYER LES EFFORTS DES EMPLOYÉS QUI CHERCHENT À AMÉLIORER LEURS QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES ET LEURS TITRES DE COMPÉTENCE PAR UN ENSEIGNEMENT STRUCTURÉ, POURVU QUE LA MISSION ET LES BESOINS OPÉRATIONNELS DE LEUR ORGANISATION SOIENT RESPECTÉS.

Conformément à la nécessité d'entretenir une culture de l'apprentissage, il faut appuyer les efforts des employés pour améliorer leurs qualifications professionnelles ou leurs titres et diplômes. Encourager ainsi les individus à se perfectionner et à améliorer leurs compétences et leurs qualifications professionnelles exigera une approche pratique qui pourrait favoriser des partenariats avec des universités ou collèges reconnus dans des domaines d'études spécialisés, ou encore la reconnaissance d'un plus grand nombre de titres et diplômes comme qualifications professionnelles. Cependant, quelle que soit la démarche adoptée, cet engagement doit appuyer la formation, le perfectionnement et l'apprentissage dans des domaines individuels de spécialisation, tout en tenant compte des obligations de l'organisation à respecter sa mission.

VI. MESURER, RECONNAÎTRE ET ÉVALUER LES PROGRÈS

ENGAGEMENT 8

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À CE QUE LES MINISTÈRES REMETTENT DES RAPPORTS PUBLICS ANNUELS SUR LEURS ACTIVITÉS DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE DE FAÇON À MESURER ET À RECONNAÎTRE LES PROGRÈS.

Pour une mise en application réussie de la présente politique, il faut pouvoir en relever et en mesurer les progrès. Même si les ministères et agences ont la liberté d'utiliser leurs propres méthodes pour faire rapport, il est entendu que la collecte de données sur la formation, le perfectionnement et l'apprentissage exigera au départ, chez certains, des efforts supplémentaires. Quoi qu'il en soit, à l'ère du savoir, alors que les investissements dans les personnes jouent un rôle crucial dans le succès d'une organisation, ces informations seront indispensables à la planification opérationnelle des ministères et à la détermination des priorités. Il sera également important de faire le lien entre les mesures d'évaluation des progrès de l'organisation et les rapports sur le rendement, afin d'assurer l'imputabilité des gestionnaires et des équipes de gestion dans l'implantation de politiques et de pratiques favorisant le développement d'une organisation apprenante.

L'élaboration d'une méthodologie commune constituera une étape clé dans la mise en place de mesures efficaces en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Des données cohérentes sont par ailleurs nécessaires pour effectuer les comparaisons d'une année à l'autre qui permettront de mesurer les progrès aux niveaux organisationnel et collectif. Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement entreprend des travaux dans ce domaine, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Centre canadien de gestion.

L'évaluation de l'impact des investissements dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage est un processus qui évoluera avec le temps. La présente politique, dont l'objectif est de promouvoir le développement d'une organisation apprenante, sera évaluée après trois années de mise en oeuvre et nécessitera peut-être des mises à jour au fur et à mesure que la fonction publique du Canada s'approchera de son objectif.